

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

КАФЕДРА БУХГАЛЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ТА НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

для проведення практичних занять  
із дисципліни «Стратегічний облік»  
для магістрів спеціальності 071 «Облік і оподаткування»



ТЕРНОПІЛЬ – 2019

Методичні вказівки та навчальні завдання для проведення практичних занять із дисципліни «Стратегічний облік» для магістрів усіх форм навчання спеціальності 071 «Облік і оподаткування» / Н.В. Кравчук. – Тернопіль: ТНТУ імені І. Пулюя, 2019. – 52с.

**Укладач:** Кравчук Наталія Василівна, к.е.н., доц. кафедри бухгалтерського обліку та аудиту ТНТУ імені Івана Пулюя

**Рецензент:** Білоус Ольга Степанівна, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри бухгалтерського обліку та аудиту ТНТУ імені Івана Пулюя

Навчально-методичні матеріали розглянуті і затверджені на засіданні кафедри бухгалтерського обліку та аудиту

**протокол № 2 від 16 вересня 2019 р.**

Схвалено і рекомендовано методичною радою факультету економіки та підприємницької діяльності

**протокол № 2 від 16 вересня 2019 р.**

**ТЕМА 1: ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНОГО ОБЛІКУ.  
ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, ФУНКЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ.  
КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ОБЛІКУ**

**План практичного заняття:**

1. Суть, принципи і сфера застосування стратегічного обліку.
2. Мета, предмет, методи і об'єкти стратегічного обліку.
3. Функції, завдання та місце стратегічного обліку в системі економічних наук.
4. Вибір організаційних структур управління.
5. Функції управління.
6. Інформаційні ресурси та їх використання в управлінні.
7. Поняття про комунікаційний процес та його ефективність. Канали, типи та засоби комунікації.

**Література:** 3 [с. 6-44]; 6 [с.83-114, 171-225, 246-270]; 7 [с.3-23]; 8 [с. 11-171]; 10 [с.5-21]; 11 [с. 87-113, 158-262]; 12 [с. 4-34]; 13 [с.4-30]

**Орієнтовний хід проведення заняття:**

1. Оголошення теми та її зв'язок із лекцією (до 3-х хвилин).
2. Перевірка присутності студентів (до 3-х хвилин).
3. Опитування лекційного матеріалу (до 25-ти хвилин).
4. Заслуховування рефератів (до 25-ти хвилин).
5. Вирішення ситуативних завдань (до 20-ти хвилин).
6. Оголошення оцінок і пояснення домашнього завдання (до 4-х хвилин).

**Питання для обговорення:**

1. Дайте визначення поняттю «стратегічний облік».
2. Охарактеризуйте принципи стратегічного обліку.
3. В чому полягає мета та предмет стратегічного обліку?
4. Які методи дослідження використовуються в стратегічного обліку?
5. Дайте характеристику функцій стратегічного обліку.
6. В чому суть основних завдань стратегічного обліку?
7. Яке місце стратегічного обліку в системі економічних наук?
8. Дайте характеристику типам організаційних структур. Вкажіть їх переваги та недоліки.
9. Охарактеризуйте функцію планування.
10. В чому полягає процес стратегічного планування?
11. Опишіть суть фаз організаційного процесу.
12. Яка роль функції мотивації в процесі управління?
13. Пригадайте суть, мету, завдання, предмет та об'єкти функції контролю.
14. Вкажіть економічні показники діяльності підприємства.

15. Що таке «комунікація», «комунікаційний процес»? Які їх основні завдання та вимоги?
16. Охарактеризуйте поняття «канали» та їх види.
17. Як класифікують комунікації?
18. Яким чином можна вдосконалити організацію комунікаційного процесу?

#### **Тематика рефератів:**

1. Історія розвитку стратегічного обліку та сфера його застосування.
2. Організаційно-методичні основи створення системи стратегічного обліку на підприємстві.
3. Середовище організації та його роль у системі стратегічного обліку.

#### **ЗАВДАННЯ:**

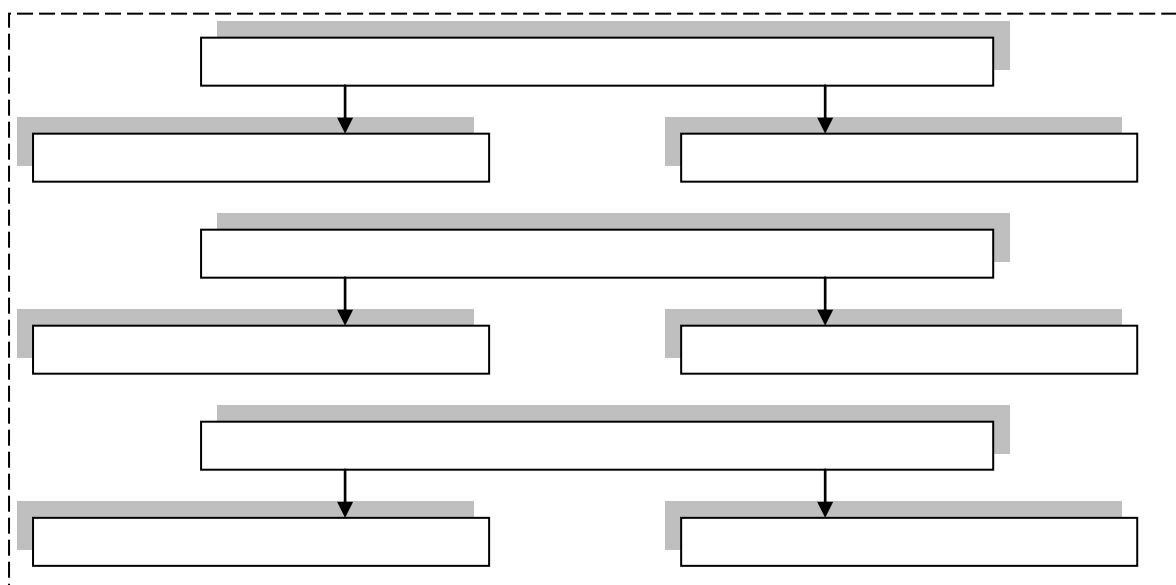
##### ***Завдання 1***

Обґрунтувати роль стратегічного обліку в процесі управління підприємства.

| <b>Процес управління</b> | <b>Роль стратегічного обліку в процесі управління</b> |
|--------------------------|---|
| Планування               |   |
| Організація              |   |
| Мотивація                |   |
| Контроль                 |   |

##### ***Завдання 2***

Відобразити послідовність проектування організаційної структури підприємства.



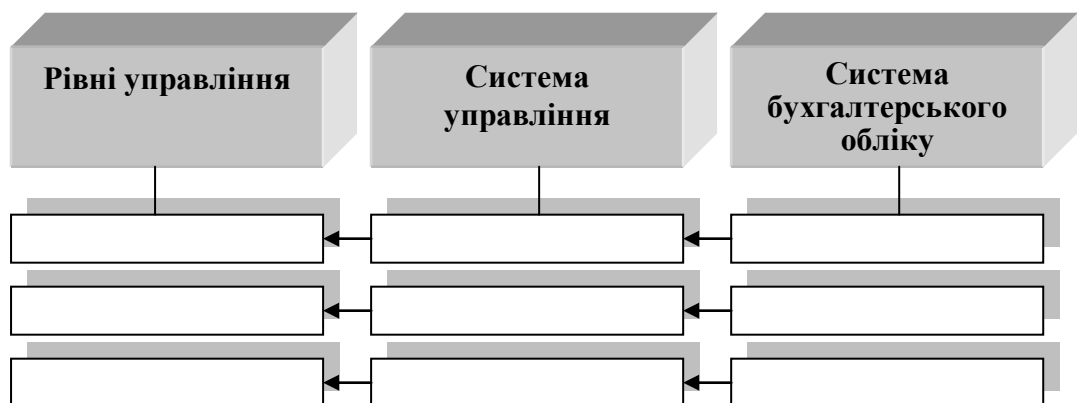
### Завдання 3

Зазначте орієнтовний перелік розділів стратегічного обліку

| Внутрішнє середовище |  |
|----------------------|--|
| 1.                   |  |
| 2.                   |  |
| 3.                   |  |
| 4.                   |  |
| 5.                   |  |
| 6.                   |  |
| 7.                   |  |
| 8.                   |  |
| 9.                   |  |
| Зовнішнє середовище  |  |
| 1.                   |  |
| 2.                   |  |
| 3.                   |  |
| 4.                   |  |
| 5.                   |  |
| 6.                   |  |
| 7.                   |  |
| 8.                   |  |
| 9.                   |  |

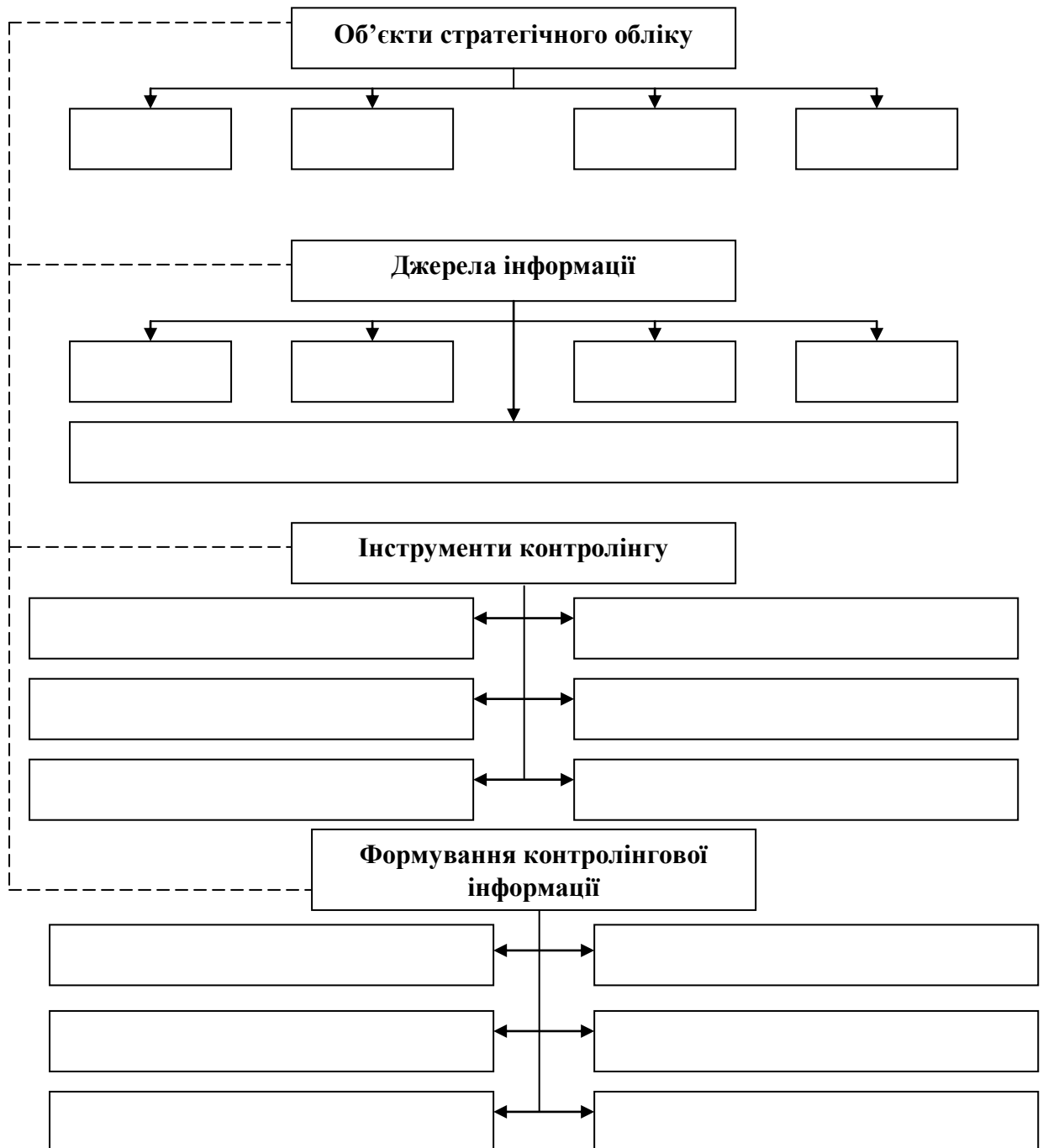
### Завдання 4

Відобразіть взаємозв'язок систем управління і бухгалтерського обліку.



### Завдання 5

Відобразити організаційну модель структурних елементів стратегічного обліку.



## ТЕМА 2. СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО ОБЛІКУ

### План практичного заняття № 1:

1. Процес розробки стратегічних планів.
2. Система економічних показників стратегічного обліку.
3. Оцінка ризику виробництва.

## **План практичного заняття № 2:**

1. Аналіз умов беззбитковості цінових рішень.
2. Система моніторингу середовища для потреб стратегічного обліку.
3. Аналіз відхилень у системі стратегічного обліку.
4. Процес ухвалення рішень на основі показників стратегічного обліку.

**Література:** 3 [с. 24-97], 4 [с.92-189], 6 [с. 428-450], 7 [с. 44-59], 8 [с.171-223], 10 [23-39], 11 [с.113-134], 12 [34-53], 13 [59-81], 14 [с. 7-59, 172-483].

## **Орієнтовний хід проведення заняття:**

1. Оголошення теми та її зв'язок із лекцією (до 3-х хвилин).
2. Перевірка присутності студентів (до 3-х хвилин).
3. Опитування лекційного матеріалу (до 20-ти хвилин).
4. Вирішення ситуаційних завдань (до 40-а хвилин).
5. Тестовий контроль (до 10-ти хвилин).
5. Оголошення оцінок і пояснення домашнього завдання (до 4-х хвилин).

## **Питання для обговорення:**

1. Пригадайте структуру та зміст стратегії.
2. Яку схему розділів та груп показників стратегічного контролінгу можна рекомендувати?
3. Вкажіть як класифікують показники стратегічного обліку за його об'єктами.
4. Що таке точка беззбитковості? Вкажіть шляхи її визначення.
5. Охарактеризуйте поняття «прибуток покриття», «коефіцієнт покриття» та їх економічний зміст.
6. Дайте визначення та характеристику показника «межа безпеки».
7. Як і для чого розраховують мінімальну зміну обсягу реалізації, яка необхідна для збереження базового рівня прибутку покриття?
8. Як можна здійснювати розрахунки беззбиткового приросту обсягу реалізації за умов одночасної зміни ціни і постійних витрат?
9. Яким чином можна визначити який обсяг реалізації має бути за умов отримання конкретного прибутку?
10. Пригадайте як можна розрахувати, який прибуток отримає фірма за відповідних рівнів реалізації.
11. Що таке моніторинг і які складові елементи він включає?
12. Вкажіть орієнтовний перелік розділів стратегічного обліку.
13. Як проводиться аналіз відхилень у системі стратегічного контролінгу?
14. Що таке управлінське рішення?
15. Як систематизують управлінські рішення?

## **ЗАВДАННЯ:**

### **Завдання 1**

За перший період було вироблено 1000 од. товару, проданого за ціною 3000 грн. за одиницю. За другий період було вироблено 1100 од. товару, проданого за тією ж ціною. Середні змінні витрати становили 2000 грн., а постійні — 800 000

грн.

*Визначити:*

А. Рівень беззбитковості

Б. Межу безпеки

### **Завдання 2**

Є такі дані про виробництво продукції:

|                           |               |
|---------------------------|---------------|
| Постійні витрати          | 50 млн. грн.. |
| Середні змінні витрати    | 55 тис. грн.. |
| Ціна реалізації продукції | 65 тис. грн.. |

Визначити:

А. Критичний обсяг продажу.

Б. Обсяг продажу, що забезпечує прибуток 20 млн. грн.

### **Завдання 3**

Торгова фірма розробила такі показники на наступний рік, грн.:

|                                      |            |
|--------------------------------------|------------|
| Дохід від реалізації                 | 40 000 000 |
| Витрати на придбання товарів         | 25 000 000 |
| Комісійні продавцям (5%)             | 2 000 000  |
| Щорічно поновлювані постійні витрати | 8 000 000  |
| Амортизація                          | 800 000    |
| Витрати на сплату процентів          | 400 000    |

Визначити:

А. Складіть план прибутків та збитків фірми.

Б. Розрахуйте:

1) коефіцієнт покриття;

2) рівень беззбитковості;

3) межу безпеки.

В. Керівництво фірми розглядає пропозицію про збільшення штату працівників на одного продавця. Передбачають, що це призведе до збільшення постійних витрат на 250000 грн. в планованому році. Крім того, новому продавцеві потрібно сплачувати комісійні у обсязі 5% від вартості проданих ним товарів.

Розрахуйте мінімальну величину, на яку повинен зрости обсяг реалізації товарів, щоб фірма могла вважати виправданим прийняття на роботу нового продавця.

### **Завдання 4**

Розглянемо фірму, що виробляє один виріб.

Основні дані такі:

| Показники                    | Сума, грн.. | Відсотки, % |
|------------------------------|-------------|-------------|
| Ціна реалізації (P)          | 250         | 100         |
| Середні змінні витрати (AVC) | 150         | 60          |



|   |     |    |
|---|-----|----|
| Одиничний прибуток покриття (СМ <sub>од</sub> ) | 100 | 40 |
|---|-----|----|

Постійні витрати становлять 35 000 грн на місяць. Щомісячний обсяг продажу — 400 одиниць.

На раді правління розглядали різноманітні альтернативні пропозиції. Потрібно дати їм оцінку:

А. Збільшити щомісячний рекламний бюджет на 10 000 грн. на місяць, що приведе до збільшення щомісячного обсягу продажу на 30 000 грн.;

Б. Використовувати дешевші компоненти у виробництві товару, що зменшить середні змінні витрати на 25 грн. Проте передбачають, що нижча якість виробу призведе до зниження обсягів продажу до 350 од. на місяць;

В. Знизити ціну на 25 грн. та збільшити рекламний бюджет на 15 000 грн. на місяць. Передбачають, що ці кроки приведуть до зростання продаж на 50%;

Г. Змінити систему оплати праці агентів з продажу, а саме: сплачувати їм комісійні у обсязі 15 грн. за кожен проданий ними одиницю товару замість стабільних окладів, що складають в сумі 6000 грн. на місяць. Передбачають, що ця зміна збільшить щомісячний продаж на 15%.

### **Завдання 5**

У фірми, яку розглядали у завданні 4, з'явилася можливість продати велику партію (150) одиниць оптовому продавцю. Цей продаж не порушить регулярні обсяги продажу фірми, що складають 400 одиниць на місяць. Яка ціна виробу має бути запропонована оптовому продавцю, якщо фірма бажає збільшити свій місячний прибуток на 3000 грн.?

### **Завдання 6**

Фірма виробляє один стандартний виріб за ціною 10 грн.

На підставі наведених нижче даних визначте:

- 1) постійні витрати;
- 2) середні змінні витрати;
- 3) коефіцієнт покриття;
- 4) точку беззбитковості;
- 5) межу безпеки.

| Місяць   | Обсяг реалізації, од. | Прибуток (збитки), грн.. |
|----------|-----------------------|--------------------------|
| Листопад | 30 000                | 40 000                   |
| Грудень  | 35 000                | 60 000                   |
| Січень   | 15 000                | (20 000)                 |
| Лютий    | 24 000                | 16 000                   |
| Березень | 26 000                | 24 000                   |
| Квітень  | 18 000                | (8 000)                  |

### **Завдання 7**

Річний звіт про прибутки та збитки фірми має вигляд:

| Показники                     | Сума, тис. грн.. |
|-------------------------------|------------------|
| Обсяг реалізації (50 000 од.) | 1000             |

|  |       |
|--|-------|
| Основні матеріали                        | 350   |
| Зарплата основних виробничих працівників | 200   |
| Постійні виробничі витрати               | 200   |
| Змінні виробничі витрати                 | 50    |
| Адміністративні витрати                  | 180   |
| Витрати на реалізацію                    | 120   |
| Загалом витрати                          | 1100  |
| Прибуток (збиток)                        | (100) |

На засіданні керівництва директори обговорювали річні підсумки й було висунуто пропозиції щодо поліпшення становища. Оцініть ці пропозиції:

А) сплачувати продавцям комісійні в обсязі 10% від продажу і таким чином збільшити обсяг реалізації до досягнення рівня беззбитковості;

Б) знизити ціну реалізації на 10%, що згідно з прогнозом приведе до збільшення обсягу реалізації на 30%;

В) збільшити погодинні ставки заробітної плати основних працівників виробництва з 4 до 5 грн. в межах програми по збільшенню продуктивності праці. Передбачають, що це збільшить обсяг виробництва та реалізації на 20%, але витрати на рекламу повинні зрости на 50 000 грн.;

Г) збільшити обсяг реалізації, здійснивши додаткові рекламні проекти на суму 300 000 грн. зі збільшенням ціни реалізації на 20% та отриманням 10% прибутку від обсягу реалізації.

### Завдання 8

Видавнича фірма планує почати випуск нового щомісячного журналу за ціною реалізації 1 грн. за примірник. Передбачають, що журнал продаватиметься тиражем 500 000 примірників на місяць, але ймовірно, що обсяг фактичних продажів значно відрізнятиметься від цієї оцінки. Розглядають два методи друку цього журналу, жоден з яких не потребуватиме додаткових капітальних вкладень. Нижче наведено витрати виробництва для кожного методу друку, а також витрати на додаткові заходи з маркетингу та реалізації збуту у зв'язку з реалізацією нового журналу.

| Показники                      | Метод А | Метод Б |
|--------------------------------|---------|---------|
| Змінні витрати, коп. за 1 пр.  | 55      | 50      |
| Постійні витрати, грн. на міс. | 80 000  | 120 000 |

Напівзмінні витрати становлять:

| Кількість екземплярів | Сума, грн. на місяць | Сума, грн. на місяць |
|-----------------------|----------------------|----------------------|
| 350 000               | 55 000               | 47 500               |
| 450 000               | 65 000               | 52 500               |
| 650 000               | 85 000               | 62 500               |

Можна вважати, що сума постійної складової напівзмінних витрат залишається незмінною для всього наведеного діапазону обсягу виробництва.

Зараз фірма реалізує журнал, що висвітлює теми, близькі до тих, що пропонуватиме нове видання, а тому очікують, що це погано вплине на

реалізацію журналу, що видається. Згідно з оцінкою, на кожні продані 10 примірників нового видання обсяг реалізації існуючого журналу скоротиться на один примірник. Дані про обсяг реалізації та витрати журналу, що видається, такі:

|                  |                      |
|------------------|----------------------|
| Обсяг реалізації | 220 000 пр. на міс.  |
| Ціна реалізації  | 85 коп. за 1 пр.     |
| Змінні витрати   | 35 коп. за 1 пр.     |
| Постійні витрати | 80 000 грн на місяць |

А. Розрахуйте для кожного методу друку чистий приріст прибутку фірми внаслідок видання нового журналу на кожний з наступних обсягів видання: 500 000; 400 000; 600 000.

Б. Розрахуйте для кожного методу друку, як обсяг реалізації кожного журналу міг би скоротитися порівняно з очікуваними 500 000 пр. на місяць, перш ніж фірма буде отримувати додатковий прибуток від видання нового журналу.

### Завдання 9

Є такі дані про результати роботи ресторану "Ласуня", грн.:

|                         |      |
|-------------------------|------|
| Доходи                  | 2800 |
| Експлуатаційні витрати: |      |
| Продукти                | 1540 |
| Електроенергія          | 280  |
| Персонал                | 340  |
| Приміщення              | 460  |
| Загалом витрат          | 2620 |
| Прибуток                | 180  |

Середня ціна реалізації кожної порції страви складає 4 грн. Продукти та електроенергію можна розглядати як змінні витрати, що залежать від кількості проданих порцій. Витрати на персонал вважають напівзмінними з часткою постійних витрат в обсязі 200 грн. на тиждень, всі витрати на приміщення — постійні.

А. Розрахуйте, яку кількість порцій потрібно продати, щоб одержати прибуток у обсязі 300 грн. на тиждень. Б. Власники ресторану розглядають можливість розширення своєї справи та використання частково вільного місця шляхом:

- 1) продажу страв "на винос";
- 2) приготування порцій найвищої якості.

Прогнозні обсяги реалізації та витрати з кожної пропозиції наведено нижче:

| Показники                                   | Страви "на винос" | Страви найвищої якості |
|---|-------------------|------------------------|
| Обсяг реалізації на тиждень, порцій         | 720               | 200                    |
| Середня ціна реалізації однієї порції, грн. | 1,60              | 6,00                   |
| Змінні витрати на порцію, грн.              | 0,85              | 4,66                   |
| Постійні витрати (на тиждень), грн.         | 610               | 282                    |

Якби була прийнята будь-яка з вищевказаних пропозицій, то згідно з оцінкою це відбилось би на роботі ресторану таким чином:

1) внаслідок крупних закупівель вартість продуктів зменшилась би на 10 коп. на порцію. Ця економія стосується всіх порцій, що готують в ресторані на сьогодні;

2) більшість людей знала б про існування ресторану, тому вважають, що обіг збільшився б. Якби було відкрито відділ продажу страв "на винос", то на кожні 10 порцій "на винос" обсяг реалізації ресторану збільшився б на 1 порцію. З іншого боку, відкриття відділу високоякісних страв збільшувало б обсяг реалізації ресторану на 1 порцію на кожні 5 страв найвищої якості.

Наслідком прийняття пропозиції про введення відділу продажу страв "на винос" була б зміна умов наймання персоналу в ресторан, а заробітну плату персоналу в обсязі 340 грн. на тиждень розглядали б як постійні витрати.

Розрахуйте для обох пропозицій по розширенню справи:

1) додатковий прибуток, що отримають власники ресторану, якщо очікувані обсяги реалізації буде досягнуто;

2) обсяг реалізації за якого власники ресторану не отримали б прибутку від розширення.

*Попередні розрахунки:*

|                             | Сума, грн..     | На од. |
|-----------------------------|-----------------|--------|
| Дохід (700 порцій)          | 2 800           | 4      |
| <b>Змінні витрати:</b>      |                 |        |
| Продукти                    | 1540            | 2,2    |
| Електроенергія              | 280             | 0,4    |
| Зарплата                    | 140             | 0,2    |
| Загалом змінних витрат      | 1960            | 2,8    |
| Прибуток покриття           | 840             | 1,2    |
| <b>Постійні витрати:</b>    |                 |        |
| Зарплата                    | 200             |        |
| Приміщення                  | 460             |        |
| Загалом постійних витрат:   | 660             |        |
| Прибуток                    | 180             |        |
| <b>Точка беззбитковості</b> | $660/1,2 = 550$ |        |

### **Завдання 10**

Компанія, що виробляє та реалізує деякий товар, планує одержати такі результати на кінець поточного року:

| Показники               | Сума, тис. грн. |
|-------------------------|-----------------|
| Обсяг реалізації        | 900             |
| Витрати:                |                 |
| Основні матеріали       | 200             |
| Робоча сила:            |                 |
| основна                 | 120             |
| допоміжна (пост. витр.) | 38              |

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| Інші виробничі витрати:       |            |
| постійні                      | 80         |
| змінні                        | 50         |
| Адміністративні витрати:      |            |
| постійні                      | 78         |
| Витрати на реалізацію:        |            |
| змінні                        | 63         |
| постійні                      | 44         |
| Витрати на організацію збуту: |            |
| змінні                        | 36         |
| постійні                      | 20         |
| <b>Сукупні витрати</b>        | <b>729</b> |
| <b>Чистий прибуток</b>        | <b>171</b> |

Фінансові плани тепер готують на рік вперед. Є така інформація:

1. Очікують, що зменшення ціни реалізації з 9 до 8 грн. приведе до збільшення обсягу реалізації на 50%;
2. Обсяг закупівель матеріалів зросте, отже, буде 5% знижка на закупівлю сировини. Очікують, що використання матеріалів на одиницю випуску продукції становитиме 98% порівняно з поточним роком;
3. Погодинні ставки заробітної плати основних працівників збільшаться на 10%. Продуктивність праці залишається на тому ж рівні. 20 000 од. продукції будуть виробляти у понаднормові години з надбав кою в обсязі 25%. Доплати за понаднормові години розглядають як прямі витрати;
4. Очікують, що сукупні змінні накладні витрати на реалізацію збільшаться пропорційно сукупним до ходам від реалізації;
5. Змінні виробничі накладні витрати й накладні витрати на організацію збуту повинні збільшитися в цілому пропорційно до збільшення обсягів реалізації;
6. Згідно з прогнозом постійні накладні витрати зростуть на 20% порівняно з поточними роком;
7. Місячне виробництво буде заплановано таким чином, що запаси готової продукції на кінець місяця будуть достатні для забезпечення прогнозованого попиту на наступні півтора місяці;
8. Матеріали будуть закуповувати з розрахунком, що їх залишків на кінець місяця буде достатньо для забезпечення виробничих потреб у подальшому.

Передбачають, що:

- 1) ціни та виробництво залишаться на одному рівні протягом поточного року;
- 2) запаси матеріалів та готової продукції на кінець поточного року задовольняють умови пп. 7, 8, застосованих до наступного року, тобто залишків сировини буде достатньо для забезпечення виробничих потреб у першому місяці нового року.

А. Підготуйте план очікуваних прибутків на наступний рік.

Б. Розрахуйте та порівняйте точки беззбитковості для цих двох років.

### **Завдання 11**

Торгова фірма розробила такі показники на наступний рік, грн.:

|                                      |         |
|--------------------------------------|---------|
| Дохід від реалізації                 | 550 000 |
| Витрати на придбання товарів         | 340 000 |
| Комісійні продавцям (5%)             | 40 000  |
| Щорічно поновлювані постійні витрати | 10 000  |
| Амортизація                          | 2500    |
| Витрати на сплату процентів          | 5 000   |

Визначити:

А. Складіть план прибутків та збитків фірми.

Б. Розрахуйте:

- 1) коефіцієнт покриття;
- 2) рівень беззбитковості;
- 3) межу безпеки.

### **Завдання 12**

Є такі дані про виробництво продукції:

|                           |               |
|---------------------------|---------------|
| Постійні витрати          | 80 млн. грн.. |
| Середні змінні витрати    | 65 тис. грн.. |
| Ціна реалізації продукції | 77 тис. грн.. |

Визначити:

А. Складіть план прибутків та збитків фірми.

Б. Розрахуйте:

- 1) коефіцієнт покриття;
- 2) рівень беззбитковості;
- 3) межу безпеки.

В. Обсяг продажу, що забезпечує прибуток 35 млн. грн.

### **Завдання 13**

Річний звіт про прибутки та збитки фірми має вигляд:

| <b>Показники</b>                         | <b>Сума, тис. грн..</b> |
|--|-------------------------|
| Обсяг реалізації (70 000 од.)            | 1400                    |
| Основні матеріали                        | 420                     |
| Зарплата основних виробничих працівників | 280                     |
| Постійні виробничі витрати               | 210                     |
| Змінні виробничі витрати                 | 70                      |
| Адміністративні витрати                  | 200                     |
| Витрати на реалізацію                    | 210                     |

Визначити:

А. Складіть план прибутків та збитків фірми.

Б. Розрахуйте:

- 4) коефіцієнт покриття;
- 5) рівень беззбитковості;

б) межу безпеки.

В) На засіданні керівництва директори обговорювали річні підсумки й було висунуто пропозиції щодо поліпшення становища. Оцініть ці пропозиції:

1) сплатувати продавцям комісійні в обсязі 7% від продажу і таким чином збільшити обсяг реалізації до досягнення рівня беззбитковості;

Б) знизити ціну реалізації на 5%, що згідно з прогнозом приведе до збільшення обсягу реалізації на 25%;

В) збільшити погодинні ставки заробітної плати основних працівників виробництва з 4 до 6 грн. в межах програми по збільшенню продуктивності праці. Передбачають, що це збільшить обсяг виробництва та реалізації на 30%, але витрати на рекламу повинні зрости на 45 000 грн.;

Г) збільшити обсяг реалізації, здійснивши додаткові рекламні проекти на суму 200 000 грн. зі збільшенням ціни реалізації на 15% та отриманням 20% прибутку від обсягу реалізації.

### **ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНИЙ ОБЛІК ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ (2 год.)**

#### **План практичного заняття:**

1. Показники використання грошових коштів.
2. Показники використання запасів.
3. Показники використання необоротних і нематеріальних активів.
4. Показники використання персоналу і заробітної плати.

#### **Орієнтовний хід проведення заняття:**

1. Оголошення теми та її зв'язок із лекцією (до 3-х хвилин).
2. Перевірка присутності студентів (до 3-х хвилин).
3. Опитування лекційного матеріалу (до 20-ти хвилин).
4. Вирішення ситуаційних завдань (до 40-а хвилин).
5. Тестовий контроль (до 10-ти хвилин).
5. Оголошення оцінок і пояснення домашнього завдання (до 4-х хвилин).

**Література:** 5 [с. 93-265], 7 [с.36-44, 100-105,115-119], 8 [с.223-252], 10 [с.39-45], 12 [с.34-53], 13 [с.59-81].

#### **Питання для обговорення:**

1. Яким чином визначається забезпеченість підприємства грошовими коштами?
2. Дайте характеристику показникам загальної, проміжної та абсолютної ліквідності.
3. Яким чином визначається забезпеченість підприємства запасами?
4. Пригадайте показники, що характеризують ефективність використання ресурсів підприємства.
5. Вкажіть та дайте характеристику показникам ефективності використання засобів праці.
6. В чому полягає процес управління кадрами?
7. Назвіть елементи системи управління кадрами.

## ЗАВДАННЯ:

### Завдання 1

За даними фінансової звітності умовного підприємства розрахувати показники продуктивності праці. Розрахунки зробити в таблиці. На основі порівняння показників за звітний і попередній період визначити зміни та подати можливі управлінські рішення на основі цих змін.

| № з/п | Показники продуктивності праці підприємства  | На початок року | На кінець року | Зміни | Управлінські рішення |
|-------|--|-----------------|----------------|-------|----------------------|
| 1.    | $\frac{\text{Обсяг реалізації на одного зайнятого}}{\text{Середньорічна чисельність працівників}} = \frac{\text{Обсяг реалізації}}{\text{Середньорічна чисельність працівників}} (\text{грн});$            |                 |                |       |                      |
| 2.    | $\frac{\text{Витрати на утримання одного зайнятого}}{\text{Середньорічна чисельність працівників}} = \frac{\text{Витрати на утримання штату}}{\text{Середньорічна чисельність працівників}} (\text{грн});$ |                 |                |       |                      |
| 3.    | $\frac{\text{Прибуток від основної діяльності на одного зайнятого}}{\text{Середньорічна чисельність працівників}} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Середньорічна чисельність працівників}} (\text{грн});$    |                 |                |       |                      |
| 4.    | $\frac{\text{Сума активів на одного зайнятого}}{\text{Середньорічна чисельність працівників}} = \frac{\text{Середньорічна сума активів}}{\text{Середньорічна чисельність працівників}} (\text{грн});$      |                 |                |       |                      |



**Продовження завдання 1**

|     |   |  |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|--|
| 5.  | $\frac{\text{Додавлена вартість на одного зайнятого}}{\text{Середньорічна чисельність працівників}} = \frac{\text{Додавлена вартість}}{\text{Середньорічна чисельність працівників}} (\text{грн});$                             |  |  |  |  |
| 6.  | $\frac{\text{Середньорічна вартість устаткування на одного зайнятого}}{\text{Середньорічна чисельність працівників}} = \frac{\text{Матеріальні необоротні активи}}{\text{Середньорічна чисельність працівників}} (\text{грн});$ |  |  |  |  |
| 7.  | $\frac{\text{Віддача устаткування}}{\text{Середньорічна вартість устаткування}} = \frac{\text{Додавлена вартість}}{\text{Середньорічна вартість устаткування}} \times 100\%$  |  |  |  |  |
| 8.  | $\frac{\text{Віддача всього капіталу}}{\text{Середньорічна вартість всього капіталу}} = \frac{\text{Додавлена вартість}}{\text{Середньорічна вартість всього капіталу}} \times 100\%$   |  |  |  |  |
| 9.  | $\frac{\text{Частка витрат на утримання штату в додавленій вартості}}{\text{Додавлена вартість}} = \frac{\text{Витрати на утримання штату}}{\text{Додавлена вартість}} \times 100\%$  |  |  |  |  |
| 10. | $\frac{\text{Частка додавленої вартості в обсязі реалізації}}{\text{Обсяг реалізації}} = \frac{\text{Додавлена вартість}}{\text{Обсяг реалізації}} \times 100\%$  |  |  |  |  |

## Завдання 2

За даними фінансової звітності умовного підприємства розрахувати показники використання предметів праці. Розрахунки зробити в таблиці. На основі порівняння показників за звітний і попередній період визначити зміни та подати можливі управлінські рішення на основі цих змін.

| № з/п | Показники використання предметів праці підприємства      |   | На початок року | На кінець року | Зміни | Управлінські рішення |
|-------|--|---|-----------------|----------------|-------|----------------------|
| 1.    | Спроможності підприємства оплатити свої поточні витрати  | $K_{\text{спром. оплати витрат}} = \frac{\text{грошові активи} + \text{поточна дебіторська заборгованість}}{\text{поточні щоденні витрати}} \text{ дні};$ $\text{Поточні щоденні витрати} = \frac{\text{собівартість} + \text{витрати, пов'язані з неосн. діяльністю} + \text{податки}}{\text{реаліз. прод.}};$ |                 |                |       |                      |
| 2.    | Чистий оборотний капітал                                 | $K_{\text{чистих оборотних коштів}} = \frac{\text{запаси матеріальних цінностей}}{\text{чисті оборотні активи}} \times 100;$ $\text{Чисті оборотні активи} = \text{оборотні активи} - \text{короткострокові зобов'язання};$   |                 |                |       |                      |
| 3.    | Матеріаломісткість                                       | $M_m = \frac{\text{Сума _ матеріальних _ витрат}}{\text{Обсяг _ продукції, робіт, послуг}}, (\text{грн.})$  |                 |                |       |                      |
| 4.    | Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції | $P_{\text{мвб}} = \frac{\text{Сума _ матеріальних _ витрат}}{\text{Собівартість _ продукції, робіт, послуг}}, (\text{грн.})$  |                 |                |       |                      |
| 5.    | Матеріаловіддача   | $M_v = \frac{\text{Обсяг _ продукції, робіт, послуг}}{\text{Сума _ матеріальних _ витрат}}, (\text{грн.})$  |                 |                |       |                      |

### Завдання 3

За даними фінансової звітності умовного підприємства розрахувати показники використання засобів праці. Розрахунки зробити в таблиці. На основі порівняння показників за звітний і попередній період визначити зміни та подати можливі управлінські рішення на основі цих змін.

| № з/п | Показники використання засобів праці підприємства |  | На початок року | На кінець року | Зміни | Управлінськ і рішення |
|-------|---|--|-----------------|----------------|-------|-----------------------|
| 1.    | Фондомісткість продукції                          | $\Phi_{\text{м}} = \frac{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}{\text{Обсяг продукції, робіт, послуг}}, (\text{грн})$   |                 |                |       |                       |
| 2.    | Фондовіддача                                      | $\Phi_{\text{в}} = \frac{\text{Обсяг продукції, робіт, послуг}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}, (\text{грн})$   |                 |                |       |                       |
| 3.    | Коефіцієнт оновлення основних засобів             | $K_{\text{о}} = \frac{\text{Вартість основних засобів, що надійшли за звітний період}}{\text{Вартість основних засобів на кінець звітного періоду}}$                           |                 |                |       |                       |
| 4     | Коефіцієнт вибуття основних засобів               | $K_{\text{в}} = \frac{\text{Вартість вибутих основних засобів за звітний період}}{\text{Вартість основних засобів на початок звітного періоду}}$                               |                 |                |       |                       |
| 5.    | Коефіцієнт зносу                                  | $K_{\text{з}} = \frac{\text{Сума зносу основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$  |                 |                |       |                       |
| 6.    | Коефіцієнт придатності основних засобів           | $K_{\text{пр}} = \frac{\text{Первісна вартість основних засобів} - \text{Сума зносу ОЗ}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$<br>або $K_{\text{пр}} = 1 - K_{\text{з}}$ |                 |                |       |                       |

## **ТЕМА 6. СТРАТЕГІЧНИЙ ОБЛІК ГОСПОДАРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ НАПРЯМКІВ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **План практичного заняття:**

1. Стратегічний облік процесу постачання (логістики).
2. Стратегічний облік процесу виробництва.
3. Стратегічний облік процесу збуту.
4. Стратегічний облік процесу інвестування.
5. Стратегічний облік інноваційної діяльності.
6. Стратегічний облік маркетингової діяльності.
7. Стратегічний облік менеджменту.
8. Стратегічний облік фінансової діяльності.

**Література:** 5 [с.93-265], 7 [с. 23-36, 74-99, 100-143], 8 [с. 256-295], 10 [с.45-58], 12 [с.34-59], 13 [с.59-108].

### **Орієнтовний хід проведення заняття:**

1. Оголошення теми та її зв'язок із лекцією (до 3-х хвилин).
2. Перевірка присутності студентів (до 3-х хвилин).
3. Опитування лекційного матеріалу (до 20-ти хвилин).
4. Вирішення ситуаційних завдань (до 40-а хвилин).
5. Тестовий контроль (до 10-ти хвилин).
5. Оголошення оцінок і пояснення домашнього завдання (до 4-х хвилин).

### **Питання для обговорення:**

1. Яка роль процесу постачання в процесі кругообігу капіталу підприємства?
2. Які функції процесу постачання?
3. Що повинні виконувати спеціалісти служби постачання?
4. Як поділяються матеріальні потоки?
5. Вкажіть критерії ефективності роботи служби постачання.
6. В чому суть процесу управління собівартістю продукції?
7. Пригадайте яким чином повинен здійснюватись стратегічний облік процесу збуту.
8. Дайте визначення поняття «інвестиції». Які виділяють форми інвестицій?
9. Назвіть етапи стратегії інвестиційної діяльності.
10. Охарактеризуйте показники ефективності інвестиційної діяльності.
11. На чому базується розробка інноваційної технології?
12. Пригадайте економічні показники інноваційних проектів.
13. Яка роль маркетингу та маркетингових досліджень в системі управління підприємством?
14. В чому полягає діяльність служби маркетингу на підприємстві?
15. Перелічіть показники, за якими повинен здійснюватись стратегічний облік менеджменту.
16. Яка мета стратегічного обліку фінансової діяльності підприємства?
17. Які прийоми використовують при аналізі фінансової діяльності підприємства?

## ЗАВДАННЯ:

### Завдання 1

За даними фінансової звітності умовного підприємства розрахувати показники ділової активності. Розрахунки зробити в таблиці. На основі порівняння показників за звітний і попередній період визначити зміни та подати можливі управлінські рішення на основі цих змін.

| № з/п | Показники ділової активності підприємства     |  | На початок року | На кінець року | Зміни | Управлінські рішення |
|-------|---|--|-----------------|----------------|-------|----------------------|
| 1.    | Загальної оборотності капіталу                | $K_{\text{оборот}} = \frac{\text{Чиста \_ виручка \_ від \_ реалізації \_ продукції}}{\text{Середньорічна \_ вартість \_ активів}} (\text{раз});$                              |                 |                |       |                      |
| 2.    | Оборотності оборотних коштів                  | $K_{\text{об.об.акт.}} = \frac{\text{Чистий \_ дохід \_ від \_ реалізації \_ продукції}}{\text{Середньорічна \_ вартість \_ оборотних \_ активів}}, (\text{раз})$              |                 |                |       |                      |
| 3.    | Період обороту обігових коштів                | $T_{\text{об.об.акт.}} = \frac{\text{Тривалість \_ періоду}}{K_{\text{об.об.акт.}}}, (\text{днів})$  |                 |                |       |                      |
| 4.    | Оборотності запасів (швидкість їх реалізації) | $K_{\text{оборот запасів}} = \frac{\text{Чиста \_ виручка \_ від \_ реалізації \_ продукції}}{\text{Середньорічна \_ вартість \_ матеріальних \_ запасів}} (\text{раз});$      |                 |                |       |                      |
| 5.    | Період обороту запасів в днях                 | $T_{\text{оборот запасів}} = \frac{\text{Тривалість \_ періоду}}{K_{\text{об.зап.}}}, (\text{днів});$  |                 |                |       |                      |
| 6.    | Оборотності кредиторської заборгованості      | $K_{\text{об.кред.заб.}} = \frac{\text{Чистий \_ дохід \_ від \_ реалізації \_ продукції}}{\text{Середньорічна \_ величина \_ кредиторської \_ заборгованості}}, (\text{раз})$ |                 |                |       |                      |

**Продовження завдання 1**

|     |   |  |  |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|--|--|
| 7.  | Період обороту кредиторської заборгованості | $T_{\text{об.кред.заб.}} = \frac{\text{Тривалість}_{\text{ _періоду}}}{\text{Коб.кред.заб.}}, (\text{днів})$   |  |  |  |  |
| 8.  | Оборотності основних засобів                | $K_{\text{об.ос.зас.}} = \frac{\text{Чистий}_{\text{ _дохід}_{\text{ _від}_{\text{ _реалізації}_{\text{ _продукції}}}}}{\text{Середньорічна}_{\text{ _вартість}_{\text{ _основних}_{\text{ _засобів}}}}, (\text{раз})$             |  |  |  |  |
| 9.  | Період обороту основних засобів             | $T_{\text{об.осн.зас.}} = \frac{\text{Тривалість}_{\text{ _періоду}}}{\text{Коб.осн..зас.}}, (\text{днів})$  |  |  |  |  |
| 10. | Оборотності власного капіталу               | $K_{\text{об.вл.кап.}} = \frac{\text{Чистий}_{\text{ _дохід}_{\text{ _від}_{\text{ _реалізації}_{\text{ _продукції}}}}}{\text{Середньорічна}_{\text{ _величина}_{\text{ _власного}_{\text{ _капіталу}}}}, (\text{раз})$            |  |  |  |  |
| 11. | Період обороту власного капіталу            | $T_{\text{об.вл.кап.}} = \frac{\text{Тривалість}_{\text{ _періоду}}}{\text{Коб.вл.кап.}}, (\text{днів})$   |  |  |  |  |
| 12. | Оборотності дебіторської заборгованості     | $K_{\text{об.деб.заб.}} = \frac{\text{Чистий}_{\text{ _дохід}_{\text{ _від}_{\text{ _реалізації}_{\text{ _продукції}}}}}{\text{Середньорічна}_{\text{ _величина}_{\text{ _дебіторської}_{\text{ _заборгованості}}}}, (\text{раз})$ |  |  |  |  |
| 13. | Період обороту дебіторської заборгованості  | $T_{\text{об.деб.заб.}} = \frac{\text{Тривалість}_{\text{ _періоду}}}{\text{Коб.деб..заб.}}, (\text{днів})$  |  |  |  |  |

## Завдання 2

За даними фінансової звітності умовного підприємства розрахувати показники ліквідності. Розрахунки зробити в таблиці. На основі порівняння показників за звітний і попередній період визначити зміни та подати можливі управлінські рішення на основі цих змін.

| № з/п | Показники ліквідності підприємства |  | На початок року | На кінець року | Зміни | Управлінські рішення |
|-------|------------------------------------|--|-----------------|----------------|-------|----------------------|
| 1.    | Коефіцієнт абсолютної ліквідності  | $K_{абс.} = \frac{\text{грошові активи}}{\text{короткострокові зобов'язання}} \times 100;$   |                 |                |       |                      |
| 2.    | Коефіцієнт проміжної ліквідності   | $K_{пром} = \frac{\text{грошові активи} + \text{поточна дебіторська заборгованість}}{\text{короткострокові зобов'язання}} \times 100;$ |                 |                |       |                      |
| 3.    | Коефіцієнт загальної ліквідності   | $K_{заг} = \frac{\text{оборотні активи}}{\text{короткострокові зобов'язання}} \times 100;$   |                 |                |       |                      |

### Завдання 3

За даними фінансової звітності умовного підприємства розрахувати показники рентабельності. Розрахунки зробити в таблиці. На основі порівняння показників за звітний і попередній період визначити зміни та подати можливі управлінські рішення на основі цих змін.

| № з/п | Показники рентабельності підприємства |   | На початок року | На кінець року | Зміни | Управлінськ і рішення |
|-------|---------------------------------------|---|-----------------|----------------|-------|-----------------------|
| 1.    | Маржа прибутку                        | $M_{\pi} = \frac{\text{Чистий \_ прибуток}}{\text{Виручка \_ від \_ реалізації}}$   |                 |                |       |                       |
| 2.    | Рентабельність активів                | $P_a = \frac{\text{Чистий \_ прибуток}}{\text{Середня \_ величина \_ активів}}$   |                 |                |       |                       |
| 3.    | Рентабельність виробничого капіталу   | $P_{\text{вк}} = \frac{\text{Валовий \_ прибуток}}{\text{Середня \_ вартість \_ основних \_ засобів} + \text{Середня \_ вартість \_ матеріальних \_ оборотних \_ активів}}$ |                 |                |       |                       |
| 4.    | Рентабельність власного капіталу      | $P_{\text{вл.к.}} = \frac{\text{Чистий \_ прибуток}}{\text{Середня \_ величина \_ власного \_ капіталу}}$   |                 |                |       |                       |
| 5.    | Рентабельність реалізації             | $P_{\text{реал.}} = \frac{\text{Чистий \_ прибуток (Валовий \_ прибуток)}}{\text{Чистий \_ дохід \_ від \_ реалізації}}$  |                 |                |       |                       |



#### Завдання 4

За даними фінансової звітності умовного підприємства розрахувати показники платоспроможності. Розрахунки зробити в таблиці. На основі порівняння показників за звітний і попередній період визначити зміни та подати можливі управлінські рішення на основі цих змін.

| № з/п | Показники платоспроможності підприємства                         |   | На початок року | На кінець року | Зміни | Управлінські рішення |
|-------|--|---|-----------------|----------------|-------|----------------------|
| 1.    | Власності або автономії  | $K_{\text{автоном.}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}} \times 100\%;$  |                 |                |       |                      |
| 2.    | Залучення капіталу   | $K_{\text{залуч.}} = \frac{\text{Залучений капітал}}{\text{Валюта балансу}} \times 100\%;$  |                 |                |       |                      |
| 3.    | Забезпеченості власними оборотними засобами                      | $K_{\text{заб.влас.об.зас.}} = \frac{(\text{Оборотні}_\text{активи} - \text{Поточні}_\text{зобов'язання})}{\text{Поточні}_\text{зобов'язання}}$ |                 |                |       |                      |
| 4.    | Забезпеченості необоротних активів власним капіталом             | $K_{\text{заб.необ.акт.}} = \frac{\text{Необоротні активи}}{\text{Власний капітал}} (\text{раз});$  |                 |                |       |                      |
| 5.    | Забезпеченості необоротних активів перманентним капіталом        | $K_{\text{заб.необ.акт.перм.кап.}} = \frac{\text{Необоротні активи}}{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові кредити}} (\text{раз});$      |                 |                |       |                      |
| 6.    | Маневреності власного капіталу                                   | $K_{\text{маневр.}} = \frac{(\text{Оборотні}_\text{активи} - \text{Поточні}_\text{зобов'язання})}{\text{Власний}_\text{капітал}}$               |                 |                |       |                      |
| 7.    | Фінансової залежності  | $K_{\text{фін.зал.}} = \frac{\text{Валюта}_\text{балансу}}{\text{Власний}_\text{капітал}} \times 100\%;$  |                 |                |       |                      |
| 8.    | Співвідношення власних і залучених коштів або фінансового ризику | $K_{\text{співвідн.}} = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Власний}_\text{капітал}} \times 100\%;$  |                 |                |       |                      |

**Продовження завдання 4**

|     |                                   |  |  |  |  |  |
|-----|-----------------------------------|--|--|--|--|--|
| 9.  | Покриття боргів власним капіталом | $K_{п.} = \frac{\text{Власний \_ капітал}}{\text{Зобов'язання}} \times 100\%;$   |  |  |  |  |
| 10. | Довгострокової заборгованості     | $K_{д.з.} = \frac{\text{Довгострокові \_ зобов'язання}}{(\text{Власний \_ капітал} + \text{Довгострокові \_ зобов'язання})}$ |  |  |  |  |

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Альфред М. Кинг Тотальное управление деньгами / Пер. с англ. – СПб.: Полигон, 1999. – 448 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Берсуцкий Я.Г., Лепа Н.Н. Стратегическое управление: модели и методы: Учеб. пособ. – Донецк: ДИЭХП, 2001. – 141с.
5. Берсуцкий Я.Г., Дугинський Б.Л., Коваль Г.В. Бухгалтерський облік і прийняття рішень: Навч. посіб. – Донецьк: ДІЕГП, 2001. – 227 с.
6. Берсуцкий Я.Г., Дугинская И.А., Дугинский Б.Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятия (задачи, тесты, ситуации): Учеб. пособ. – Донецк: ДИЭХП, 2001. – 133 с.
7. Берсуцкий Я.Г., Дугинская И.А., Дугинский Б.Л. Анализ хозяйственной деятельности: Учеб. пособ. – Донецк: ДИЭХП, 2000. – 181 с.
8. Берсуцкий Я.Г., Дугинский Б.Л. Управленческий учет: Учеб. пособ. – Донецк: ДИЭХП, 2000. – 70 с.
9. Бетге Й. Балансоведение. – М.: Изд-во «Бухгалтерский учет», 2000. – 454 с.
10. Боб Райан. Стратегический учет для руководителя. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 616 с.
11. Богатая И. Н. Стратегический учет собственности предприятия / И. Н. Богатая. М.: Феникс, 2005. - 320 с.
12. Бочаров В.В. Управление денежным оборотом предприятий и корпораций. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 144 с.
13. Бреславцева Н.А., Ткач В.И., Кузьменко В.А. Балансоведение: Учеб. пособ. – М.: «Издательство Приор», 2001. – 160 с.
14. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. – К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. – 224 с.
15. Виханский О. С. Стратегическое управление : Учебник / О. С.

Виханский. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.

16. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент: Навч.-метод. посібник / З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький. - Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – Чернівці, 2006. - 247 с.

17. Голов С.Ф. Управлінський облік. Підручник. - 3-те вид. – К.: Лібра, 2006. – 704 с.

18. Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. / За ред. М. В. Кужельного. – К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.

19. Гуцайлюк З. Прогнозний (стратегічний) облік// Бухгалтерський облік і аудит.– 2006. – №2. – С.14-19.

20. Дугинський Б.Л., Дугинська І.О. Моделі прийняття управлінських рішень. Вестник национального технического университета «Харьковский политехнический институт». Вып. 24 Технический прогресс и эффективность производства. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2001. – 254 с.

21. Дугинський Б.Л., Дугинська І.О. До питання про стратегічне керування прибутком. Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Вип.. 79. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2001.– 196 с.

22. Володькина М. В. Стратегический менеджмент / М. В. Володькина. – К.: Знання, 2002. – 149 с.

23. Кіндрацька, Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. /Г.І.Кіндрацька. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: Знання, 2010. - 406 с.

24. Кит Уорд. Стратегический управленческий учёт / У. Кит. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 448 с.

25. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: Учеб. пособ. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 576 с.

26. Ковальчук М. І. Стратегічний аналіз у сільському господарстві : Навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. / М. І. Ковальчук. – К.: КНЕУ, 2003. – 259 с.